

AANBEVELINGEN

Rob van den Wijngaard slaagt erin om de essentie van data bloot te leggen: uiteindelijk is het wat mensen ervan maken. Dit boek is een handzame methodiek om als organisatie echt aan de slag te gaan, waarbij data uiteindelijk leiden tot betere resultaten en meer werkplezier. Voor mij is dit het eerste boek over data dat niet over technologie gaat.

Ton Hendrickx | *General Manager Sales, Marketing & Innovation, Kiremko BV*

Data als kompas is dé gids voor elke organisatie die zich richt op een datagedreven toekomst. In dit boek combineert Rob praktische stappen met inzichten voor het implementeren van data in bedrijfsprocessen, cultuur en werkgeeluk. Een must-read voor leiders en professionals die innovatie en positieve werkcultuur nastreven door de kracht van data te benutten. Kort, krachtig en essentieel voor datagedreven succes.

Marcel Adriaanse | *Ondernemer - Verbinder - Bedrijvenbouwer - Inspirator*

Met veel belangstelling heb ik het boek *Data als kompas. Jouw gids naar datagedreven succes en werkgeeluk* van Rob van den Wijngaard gelezen. Na het lezen van dit boeiende boek overheerste bij mij het gevoel van inspiratie, volhardendheid en dank! Dit boek beschrijft op een vakkundige maar praktische wijze de stappen naar een datagedreven organisatie. En het daagt je uit en houdt je een spiegel voor: datagedreven werken is niet een manier van werken die alleen op data en techniek gericht is, het behelst veel meer. Namelijk het borgen dat o.a. continu verbeteren en nieuwsgierigheid onderdeel zijn van je organisatiecultuur, het blijvend (duurzaam) ontwikkelen van medewerkers, toepassen van een wendbare leiderschapsstijl etc. In dit boek komt alles op een duidelijke en heldere wijze bijeen, maar het geeft ook inzicht in hoe je datagedreven werken in je organisatie implementeert maar ook borgt. Datagedreven werken is een proces dat nooit stilstaat en blijft evolueren, dat is wel duidelijk na het lezen van dit boek.

Mijn overtuiging dat datagedreven werken omarmd moet worden en niet iets is dat je overkomt, is nu alleen maar versterkt. Dank daarvoor!

Albert Spencer | *Hoofd HR bij Havenbedrijf Rotterdam NV*

Data als kompas van Rob van den Wijngaard is een essentieel handboek voor iedereen die de transitie naar een datagedreven organisatie wil maken. Het boek biedt een diepgaand inzicht in hoe data als leidraad kan dienen voor zowel zakelijk succes als werkgeluk. Met zijn jarenlange ervaring in het begeleiden van organisaties helpt Rob met dit pragmatische boek de lezers in de complexiteit van data te navigeren, en dit legt de basis voor een ethische, verantwoorde datastrategie. Een must-read voor leiders, dataprofessionals en iedereen die streeft naar innovatie en groei in de digitale netwerksamenleving.

Marco Derksen | *Digitaal strateeg en kerndocent leiderschap bij digitale transformatie*

Jaren heb ik van dichtbij kunnen meemaken op welke wijze Rob de digitale transformatie bij de Universiteit Leiden omzette in een groot succes, samen met al de stakeholders, zijn team en partners.

Hij heeft het recept om technologie te gebruiken als driver, aanjager voor verandering. Op zijn eigen wijze en met behulp van visualisatie creëert hij een gezamenlijk gedragen visie – ‘stip aan de horizon’.

Met behulp van het klaverbladmodel zorgt hij ervoor dat alle belangrijke zaken evenwichtig betrokken worden. Alhoewel de stip ver weg kan zijn, wordt toch een roadmap van ‘proeftuintjes’ samengesteld. Door middel van datagedreven werken zorgt hij ervoor de pijn inzichtelijk te maken en wordt het relevant om ook met een proeftuin te beginnen en die vervolgens continue te monitoren.

Denk groot en begin gewoon klein, neem de eerste stap! Ontzettend knap hoe zijn unieke aanpak op een praktische wijze in dit boek is beschreven. Eigenlijk kun je direct aan de slag!

Robert Kathmann | *BlackLine, Field Alliances Director DACH*

Bij het vormgeven van een datagedreven organisatie is techniek niet het vertrekpunt én niet het eindpunt; het zijn de mensen die ertoe doen. Rob plaatst de mens, niet de technologie, in het hart van de datagedreven toekomst. Deze reisgids toont aan hoe je de essentiële verandering in je organisatie niet alleen noodzakelijk, maar ook haalbaar maakt.

Erwin Haas | *Founder & CEO Wearelandscape.nl*

Het boek dat u nu handen heeft, gaat uw organisatie voorgoed veranderen! Zoals een reisgids u als het ware bij de hand neemt en u wijst op alle prachtige details en vergezichten en u waarschuwt voor eventuele gevaren, zo neemt Rob van den Wijngaard u op een enthousiaste wijze mee naar hoe uw datagedreven organisatie eruit kan komen te zien. Helder, praktisch en heel verfrissend dat, in tegenstelling tot vele andere boeken over data, de mens centraal staat. Data is niet het *doel* maar het *middel* om te komen tot betere resultaten, werkgeluk, betere besluiten en tevreden klanten!

Hans Smith & Corné Nikkels | *Founders Nederlands Instituut voor Systemisch Advies (NISA.nu)*

Binnen het Finance Service Center van Tilburg University zijn we altijd bezig met het optimaliseren van onze dienstverlening en processen. Om invulling te geven aan deze ambitie hebben we als team een start gemaakt met datagedreven werken. Met Rob als enthousiaste, gedreven inspirator hebben we in een aantal sessies kennism gemaakt met het klaverbladmodel, inzichtelijk gemaakt welke data we allemaal tot onze beschikking hebben en welke processen we kunnen optimaliseren door het klaverblad en de data bij elkaar te brengen. Dit heeft geleid tot nieuwe inzichten en meer grip op onze processen en werkzaamheden en verdere verbeteringen hierin. Het boek vormt een zeer uitgebreid en waardevol naslagwerk om de ingeslagen weg te vervolgen en geeft steeds weer inspiratie om ons als team te blijven ontwikkelen.

Clementine Lichtenberg | *Hoofd Finance Service Center – Tilburg University*

Met *Data Als kompas* heeft Rob van den Wijngaard letterlijk een nieuw hoofdstuk toegevoegd aan zijn reis naar datagedreven succes en werkgeluk. Een persoonlijk verslag van zijn reis tot nu toe met talloze praktische handvatten om jou als lezer te inspireren.

Een groot deel van de reis hebben Rob en ik samen kunnen maken. Al vele jaren werken we samen aan datagedreven werken en continu verbeteren. Concepten die we heel concreet hebben gemaakt, waarbij bijvoorbeeld onze software op operationeel niveau dagelijks helpt om met data continu te verbeteren. De vele lessen over wat wel en niet werkt, hebben het papier gevonden. Kortom, een aanrader voor iedereen die wil beginnen of een volgende stap wil zetten met datagedreven werken.

Dirk Westra van Holthe | *Mede-eigenaar Realtime BV*

Als directeur bedrijfsvoering bij de Universiteit Leiden heb ik vele jaren intensief met Rob van den Wijngaard samengewerkt. Toen weinigen nog de term kenden heeft Rob datagedreven werken met overtuiging en passie geïntroduceerd. Dat deed hij met een stapsgewijze en resultaatgerichte aanpak, zonder ooit het menselijke aspect uit het oog te verliezen. Ik hoop dat via dit boek velen zullen profiteren van zijn kennis, ervaring, en inzichten.

Jan van der Boon | *Bestuurder, adviseur, interimmanager en toezichthouder*

In een tijdperk waarin data de levensader van organisaties vormt, is *Data als kompas* onmisbare literatuur voor zowel onderwijs- als onderzoeksorganisaties, die streven naar succes in een steeds meer datagedreven wereld.

Dit boek biedt een verhelderend perspectief op de cruciale rol van data en analytics bij het verbeteren van de efficiëntie, effectiviteit en klantgerichtheid van organisaties. Door data centraal te stellen in besluitvorming, kunnen organisaties slimmer en persoonlijker worden in hun benadering van hun klanten, studenten en onderzoeksprojecten.

Echter, de overgang naar een datagedreven werkwijze brengt ook uitdagingen met zich mee. Technische mogelijkheden zijn overvloedig, maar het omgaan met de veranderingsprocessen, menselijke aspecten en politieke dynamiek vereist een goed begrip en doordachte aanpak. Rob weet deze complexe aspecten op een heldere en inspirerende manier te belichten, waardoor lezers worden begeleid door de wereld van data-driven werken.

Data als kompas is niet alleen een gids, maar ook een bron van motivatie, voor organisaties die streven naar een succesvolle en duurzame toekomst in een steeds meer datagedreven samenleving. Met dit boek in handen zijn ze goed uitgerust om de uitdagingen aan te gaan en de voordelen van data-optimalisatie volledig te benutten.

Rob Jonkers | *Global Senior Director Higher Education & Research at SAP*

INHOUD

Voorwoord	15
1 Inleiding	16
1.1 Analyse in plaats van intuïtie	18
1.2 Wat kun je verwachten	19
2 Wat is datagedreven werken	20
2.1 Digitale transformatie en datagedreven werken	21
2.2 Grote druk op organisaties	22
2.3 Belang en voordelen van datagedreven werken	24
Betere besluitvorming	24
Teamwork	24
Efficiëntie en productiviteit	25
Inzicht en voorspelling	26
Klantgerichtheid	27
Innovatie	27
Risicobeheer	28
Van statisch achteruitkijken naar dynamisch achteruit- en vooruitkijken	28
Continue verbetering	29
2.4 Maar er zijn ook zorgen	30
Ethiek	31
Privacy en databescherming	32
2.5 De uitdagingen van de overgang naar datagedreven werken	33
Datakwaliteit en -beheer	34
Vaardigheid en expertise	35
Technologische infrastructuur	35
Integratie met bestaande processen	36
2.6 Continu leren, evalueren en aanpassen	38
3 Het klaverbladmodel	40
3.1 Mensen, processen, technologie en cultuur	42
Klantinteractie als centraal punt van het klaverbladmodel	43

	Het klaverbladmodel vertaald naar een datagedreven manier van werken, denken en doen	46
	Datagedreven werken is geen toolkit maar het DNA	48
3.2	Mensen en datagedreven werken	49
	War on talent	49
	Betrokkenheid	50
	Datagedreven werken en werkgeluk	50
	Opleiding	51
3.3	Processen en datagedreven werken	54
	Identificatie van KPI's en meetbare doelstellingen	54
	Integratie van datagedreven besluitvorming in bestaande processen	55
	Process mining	56
3.4	Technologie en datagedreven werken	56
	Mens en machine	57
	Dataveiligheid en privacy	58
	Datakwaliteit en -beheer	59
	Tools kiezen	65
3.5	Organisatiecultuur en datagedreven werken	68
	Richtinggevende visie	68
	Het smeden van een datagedreven cultuur	69
	Continu leren van je fouten	70
	Weerstand tegen verandering	72
4	De rol van leiderschap in datagedreven werken	74
4.1	Datagedreven leiders	76
	Visie en strategie	77
	Cultuurcreatie	78
	Ondersteuning en middelen	79
	Besluitvorming op basis van data	79
	Championing change	80
4.2	Het creëren van een veilige organisatiecultuur	81
5	Leren van datagedreven organisaties	84
5.1	Succesvolle implementaties van datagedreven werken	86
	Netflix	86
	Amazon	87
	Spotify	87

5.2	Lessen uit mislukkingen en uitdagingen	88
5.3	Datagedreven werken in verschillende sectoren	90
	Gezondheidszorg	90
	Financiële dienstverlening	90
	Onderwijs	90
	Non-profitorganisatie	91
6	De implementatie van datagedreven werken	92
	Puzzelstuk 1: Visie en strategie ontwikkelen	93
	Puzzelstuk 2: Voorbereiding: doelstellingen definiëren	95
	Puzzelstuk 3: Een team vormen	95
	Puzzelstuk 4: Technologische set-up	97
	Puzzelstuk 5: Een plan van aanpak opstellen	97
	Puzzelstuk 6: Het plan van aanpak uitvoeren	98
	Puzzelstuk 7: Aanpassingen en voortdurende verbetering	99
	Checklist voor de overgang naar een datagedreven organisatie	100
7	De praktijk van het datagedreven werken	104
7.1	De juiste teamsamenstelling	105
	Strategische personeelsplanning	107
7.2	Het opbouwen van een datateam	109
7.3	Functieprofielen	112
	Medewerker continuous monitoring	112
7.4	Storytelling en visualisatie	117
	Een beeld zegt meer	118
	Borgen dat visualisaties nauwkeurig, duidelijk en betrouwbaar zijn	119
7.5	De vraag achter de vraag: continu verbeteren	122
7.6	Risico's mitigeren en ervan leren	123
	De auditfunctie	124
7.7	Cocreatie	125
	Cocreatie in de praktijk	126
7.8	Datagedreven werken in complexe situaties	127
	Datagedreven werken en het covenant horizontaal toezicht	127
	Datagedreven werken binnen een SSC	128
	Data en het duurzaamheidsvraagstuk	128
7.9	Het vieren van datagedreven successen	130
7.10	Vooruitzichten voor datagedreven werken	131

Slotwoord	133
Hulpmiddelen en bronnen voor datagedreven werken	135
Persoonlijke begeleiding	135
Tools	135
Leren en bijblijven	136
Woordenlijst van belangrijke termen	139
Biografie	141

VOORWOORD

Stel je voor: een reis door de wereld van datagedreven werken, waar complexiteit wordt vertaald naar heldere en begrijpelijke inzichten. Dit boek neemt je mee op die reis, een tocht waarbij jij centraal staat. Want, zoals ik in mijn carrière heb ervaren, het is de mens die het verschil maakt in een organisatie. Ik heb het geluk gehad om leiderschap te ervaren dat inspireerde, ruimte bood en vertrouwen gaf. Daardoor kon ik groeien en stappen zetten, van projectleider in een universitair ziekenhuis tot leidinggevende van innovatieve shared-serviceprojecten. Mijn droom, geïnspireerd door de bedrijvigheid op Schiphol als kind, werd werkelijkheid toen ik de wereld over mocht reizen om organisaties te adviseren.

Zo stond ik in 2018 voor een publiek van achthonderd mensen in Johannesburg, Zuid-Afrika. En maanden later was ik in Kaapstad, brainstormend over een nieuwe werkwijze. Maar zoals het leven soms gaat, er kwam een onverwachte wending: de covid-19-pandemie. Plannen veranderden, dromen werden uitgesteld. Ik ben er best verdrietig over geweest dat mijn Kaapstad-droom niet doorging. Toch ben ik altijd in mijn droom blijven geloven en recentelijk heb ik het genoeg gehad om de Universiteit van Venda, Zuid-Afrika, te helpen bij hun ambitie om de financiële afdeling meer toekomstbestendig in te richten.

Werkgeluk staat bij mij voorop. Er waren momenten waarop ik me gevangen voelde, vastzat in wat je zou kunnen noemen een 'gouden kooi'. Maar de drang naar werkgeluk dreef me om veranderingen door te voeren en nieuwe paden te verkennen. En nu wil ik dat verhaal met jou delen.

Dus, voel je je soms gevangen in een routine van eindeloze taken en voel je dat er meer moet zijn? Dit boek wil jouw inspiratiebron zijn. Datagedreven werken is wellicht geen magisch wondermiddel, maar het kan een sleutel zijn tot een meer bevredigende en eigentijdse manier van werken waarin jij als individu centraal staat.

Ik nodig je uit om mee te gaan op deze reis. Ontdek de mogelijkheden, denk in kansen en laat je inspireren. Samen duiken we in de wereld van datagedreven werkgeluk. Veel leesplezier!

1

INLEIDING



Organisaties zitten vaak op een goudmijn zonder dat ze het zelf beseffen. Deze schat aan data kan een wereld aan mogelijkheden openen, als we maar weten hoe we deze moeten opgraven en gebruiken.

Neem bijvoorbeeld de gegevens die verborgen zitten in onze dagelijkse workflows. Deze bevatten vaak waardevolle inzichten over onze processen, patronen en knelpunten die we kunnen gebruiken om de efficiëntie te verbeteren. Of denk aan de maandelijkse of kwartaalafsluiting. Deze periode is vaak een tijd van stress en overwerk. Maar door data te gebruiken om deze processen te stroomlijnen, kunnen we tijd besparen en fouten verminderen.

We kunnen data gebruiken om te bepalen waar en wanneer we robotica kunnen inzetten. Door het analyseren van onze processen kunnen we gebieden identificeren die zich goed lenen voor automatisering, waardoor we onze menselijke medewerkers kunnen bevrijden voor creatievere taken.

Data mining en process mining kunnen ons diepgaande inzichten geven in onze processen en activiteiten, en ons helpen om verborgen patronen en trends te ontdekken, de oorzaken van problemen te vinden en oplossingen te identificeren.

We kunnen textmining-technieken toepassen op de inhoud van onze functionele e-mailboxen om te begrijpen wat onze klanten, leveranciers of medewerkers bezighoudt. Hetzelfde geldt voor de analyse van onze servicepuntsystemen, die ons waardevolle feedback en suggesties kunnen geven.

Door ons bewust te worden van de schat aan data die we al in huis hebben, en door deze data actief te gebruiken, kunnen we een cultuur creëren waarin datagedreven besluitvorming de norm is. Dit kan ons helpen om onze prestaties te verbeteren, onze processen te stroomlijnen en uiteindelijk beter te voldoen aan de behoeften en verwachtingen van onze klanten en medewerkers. Het is als een reis en elke stap die we zetten in de richting van datagedreven werken brengt ons dichterbij onze bestemming: een organisatie die efficiënt, effectief en klaar voor de toekomst is.

1.1 Analyse in plaats van intuïtie

Datagedreven werken is een benadering waarbij besluitvorming gebaseerd is op data-analyse in plaats van op intuïtie of persoonlijke ervaring. In plaats van te vertrouwen op onderbuikgevoelens of verouderde rapporten, maken organisaties die datagedreven werken gebruik van realtime gegevens om inzichten te verkrijgen, trends te voorspellen, beslissingen te nemen en hun doelen te bereiken.

In het hart van datagedreven werken ligt de overtuiging dat data, wanneer correct verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd, een krachtige bron van kennis vormen. Deze kennis kan leiden tot beter geïnformeerde beslissingen, efficiëntere processen, verbeterde klantenservice, innovatie en uiteindelijk een sterkere concurrentiepositie.

In een wereld waar informatie zich met de snelheid van het licht verplaatst, hebben we meer data tot onze beschikking dan ooit tevoren. Deze overvloed aan informatie biedt ongekende kansen voor organisaties die bereid zijn de sprong te wagen en een datagedreven werkwijze te omarmen.

Echter, de overgang naar een datagedreven manier van werken is geen eenvoudige taak. Het vereist een cultuurverandering die ertoe leidt dat iedereen in de organisatie het belang van data begrijpt en erkent. Het vereist ook de juiste technologie en processen om data effectief te verzamelen, te beheren en te analyseren. En het vereist de juiste mensen met de juiste vaardigheden om deze technologieën te bedienen en de gegevens te interpreteren.

Dit boek is een praktische gids voor organisaties die de stap naar datagedreven werken willen zetten. Het biedt een stapsgewijze benadering aan de hand

van het klaverbladmodel, dat de vier belangrijkste elementen van datagedreven werken belicht: mensen, processen, technologie en organisatiecultuur. Elk van deze elementen is essentieel voor het succesvol implementeren en benutten van datagedreven werken, en ik zal ze allemaal in detail bespreken. Door deze gids te volgen krijg je inzicht in wat datagedreven werken echt betekent en hoe je het kunt implementeren in je eigen organisatie. Ongeacht de grootte van je organisatie of de industrie waarin je je bevindt, zal dit boek je de tools geven die je nodig hebt om de kracht van data te benutten en je organisatie naar nieuwe hoogten te tillen. Welkom bij de datagedreven revolutie!

1.2 Wat kun je verwachten

Dit boek, deze gids, begint met een uitleg van wat datagedreven werken is. Ik laat je in hoofdstuk 2 zien wat de voordelen ervan zijn en welke uitdagingen erbij komen kijken. In hoofdstuk 3 maak je kennis met het unieke klaverbladmodel, dat organisaties helpt om goed naar zichzelf te kijken en de overstap naar datagedreven werken ondersteunt. Daarna ga ik in op de rol van leiderschap in datagedreven werken. In hoofdstuk 4 laat ik zien dat goede leiders cruciaal zijn voor het datagedreven functioneren van organisaties en het werkgeluk van de medewerkers.

En dan gaan we naar de praktijk. In hoofdstuk 5 bied ik voorbeelden van organisaties die – met wisselend succes – datagedreven zijn gaan werken. Deze kunnen je helpen bij de implementatie van datagedreven werken in je eigen organisatie, die ik beschrijf in hoofdstuk 6. In hoofdstuk 7 komen allerlei praktische zaken aan de orde die van belang zijn wanneer je datagedreven werkt, van de juiste teamsamenstelling tot het vieren van datagedreven successen.

Aan het eind van het boek vind je twee bijlagen: een lijst met hulpmiddelen en bronnen voor datagedreven werken en een woordenlijst van belangrijke termen met hun definities.

Laten we samen op reis gaan. Klaar om te vertrekken? Zet je voet op het pad, laat je vrees achter en omarm de opwinding van het onbekende. Laat de gegevens je gids zijn en de nieuwsgierigheid je kompas. Let's go!

2

WAT IS DATAGEDREVEN WERKEN



De tijd van de vierde industriële revolutie, ook wel Industrie 4.0 genoemd, is complex, snel veranderend en vol ongekennde mogelijkheden. Nieuwe technologieën komen op, zoals kunstmatige intelligentie, het internet der dingen (IoT), robotica en blockchain, elk met hun eigen beloftes van innovatie en vooruitgang.

2.1 Digitale transformatie en datagedreven werken

Een onderdeel van Industrie 4.0 is digitale transformatie: een fundamentele verandering in hoe een organisatie waarde levert aan haar klanten – en daarmee bedoel ik iedereen aan wie de organisatie service verleent –, medewerkers en andere stakeholders. Het is de integratie van digitale technologie in alle gebieden van een organisatie, resulterend in ingrijpende veranderingen in de manier waarop de organisatie werkt en de waarde die ze levert.

Digitale transformatie kan betrekking hebben op verschillende aspecten van een organisatie, waaronder klantinteracties, interne processen, bedrijfsmodellen en organisatieculturen. Het gaat verder dan eenvoudige digitalisering (het omzetten van analoge informatie in digitale) en omvat de toepassing van digitale technologieën om nieuwe of bestaande bedrijfsprocessen te transformeren, cultuur te veranderen en klantwaarde te leveren.

Digitale transformatie leidt tot een culturele verandering: het vraagt van organisaties dat ze voortdurend experimenteren, risico's nemen en zich snel aanpassen aan verandering.